ผู้บริหารควรพูดอย่างไรให้สัมฤทธิผล

วราภรณ์ ทองสัมฤทธิ์

การพูดเป็นเครื่องมือสื่อสารที่สำคัญอย่างยิ่งในชีวิตประจำวันและการทำงานของบุคคลในองค์การ เพราะการพูดเป็นการให้ข้อมูลแก่บุคลากรในองค์การได้ทราบและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง ซึ่งจะเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์ และยังสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรกับผู้บริหารอีกด้วย การพูดจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการทำงาน ดังที่วิจิตร อาวะกุล (2534: 3) ได้กล่าวไว้ว่า "...ผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่สำคัญๆ ในการทำงาน ย่อมจะไม่มีใครปฏิเสธว่าส่วนหนึ่งที่ทำให้เขาได้รับความสำเร็จมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน จนกระทั่งทุกวันนี้ก็ได้อาศัยการพูดของเขาเป็นสิ่งสนับสนุนที่สำคัญยิ่ง และก็ยังมีบุคคลอีกจำนวนไม่น้อยที่การพูดได้ทำลายความก้าวหน้าในหน้าที่ และโอกาสอันดีงามไปเสียมากต่อมาก" การพูดให้ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารต้องคำนึงว่าจุดมุ่งหมายของการพูดจะให้เกิดผลอะไร จะพูดให้ใครฟัง ควรใช้การพูดประเภทใด รวมถึงผู้บริหารควรพัฒนาบุคลิกภาพอย่างไรจึงจะเหมาะสม

จุดมุ่งหมายของการพูด

ผู้บริหารต้องทำงานติดต่อกับบุคคลหลายกลุ่ม หลายระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้คนเหล่านั้นร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน ดังนั้นการพูดของผู้บริหารควรมีจุดมุ่งหมายดังนี้

1. **เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสาร** ผู้บริหารต้องแจ้งข้อมูลข่าวสารให้บุคลากรในองค์การได้ทราบเพื่อจะได้ปฏิบัติงานได้ถูกต้องตรงตามความต้องการของผู้บริหาร และนโยบายขององค์การ

2. **เพื่อแก้ปัญหา** การทำงานกับคนหมู่มากย่อมมีปัญหาที่เกิดขึ้นจากความไม่เข้าใจคำสั่ง การไม่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน หรือจากการได้รับข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ผู้บริหารจำเป็นต้องชี้แจงอธิบายข้อเท็จจริงให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบ ให้คำปรึกษาแนะนำถึงวิธีปฏิบัติต่างๆซึ่งจะช่วยบุคลากรในองค์การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสุข

วราภรณ์ ทองสัมฤทธิ์ อาจารย์ ภาควิชาภาษาไทย

3. เพื่อโน้มน้าวใจ การทำงานต้องการความร่วมมือร่วมใจจากทุกฝ่าย ผู้บริหารต้องชักจูงใจผู้ร่วมงานให้เปลี่ยนพฤติกรรม และ/หรือ ความคิดให้เป็นไปตามหลักการและนโยบายขององค์การโดยวิธีชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของการปฏิบัติตาม

ในการพูดแต่ละครั้ง ผู้บริหารอาจมีจุดมุ่งหมายทั้ง 3 ประการนี้ไปพร้อมกันได้

ผู้ฟัง: บุคคลสำคัญที่ผู้บริหารต้องคำนึง

ผู้บริหารต้องวิเคราะห์ผู้ฟังก่อนพูดทุกครั้งเพื่อจะได้เข้าใจลักษณะผู้ฟังได้ถูกต้อง รู้จักเลือกใช้ถ้อยคำ สาระสำคัญของเรื่อง และเลือกวิธีพูดได้เหมาะสม เรื่องที่ต้องวิเคราะห์เกี่ยวกับผู้ฟัง คือ สถานภาพของผู้ฟัง จำนวน เพศ วัย การศึกษา และทัศนคติ

1. สถานภาพของผู้ฟัง เนื่องจากผู้บริหารต้องติดต่อกับบุคลากรภายในองค์การและบุคคลภายนอก การทราบว่าผู้ฟังเป็นใคร จะทำให้ผู้บริหารเลือกใช้วิธีการพูด ประเภทของการพูดและสาระสำคัญที่จะพูดได้อย่างเหมาะสม เพราะเรื่องบางเรื่องไม่ควรให้บุคคลภายนอกรู้หรือถ้าจำเป็นต้องรู้ก็คงให้รู้ได้เพียงบางประเด็นเท่านั้น ส่วนการพูดให้บุคลากรภายในองค์การฟังก็เช่นกัน ผู้บริหารต้องทราบสถานภาพของเขาก่อน จึงจะเลือกใช้วิธีการพูดและเนื้อหาที่จะพูดได้ถูกต้อง เช่น การพูดแจ้งนโยบายขององค์การให้พนักงานฟัง ผู้บริหารคงต้องเน้นสาระสำคัญในรายละเอียดของการปฏิบัติงานโดยใช้ภาษาเรียบง่าย ชัดเจน และหลีกเลี่ยงการใช้ศัพท์เทคนิค ในขณะที่พูดให้หัวหน้างานฟังอาจแจ้งประเด็นหลักของนโยบายเท่านั้น วิธีการพูดก็เช่นกันผู้บริหารจะพูดคุยแบบไม่เป็นทางการกับบุคลากรในองค์การได้แต่ถ้าเป็นบุคคลภายนอกต้องสนทนาแบบเป็นทางการ

2. จำนวน ผู้บริหารต้องทราบจำนวนผู้ฟัง เพื่อเตรียมการพูดและเตรียมตัวได้ถูกต้อง สวนิต ยมาภัย และถิรนันท์ อนวัชศิริวงศ์ (2538: 2) ได้แบ่งการพูดเป็น 4 ประเภทคือ "การพูดระหว่างบุคคล การพูดในกลุ่ม การพูดในที่ชุมนุมชน และการพูดทางสื่อมวลชน" ซึ่งเป็นการพูดที่ผู้บริหารต้องใช้ทั้งสิ้น จะเห็นได้ว่าการพูดแต่ละประเภทนั้นต่างกันที่จำนวนผู้ฟัง ถ้ามีผู้ฟังจำนวนน้อย ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์กับผู้ฟังได้ง่าย เช่นเดียวกับวิธีการพูด ผู้บริหารใช้วิธีสนทนาอย่างไม่เป็นทางการได้ เมื่อผู้ฟังไม่เข้าใจหรือมีปัญหา ผู้บริหารสามารถทำความเข้าใจได้ทันที แต่ถ้าเป็นการพูดในที่ชุมชนหรือพูดทางสื่อมวลชนผู้บริหารต้องเตรียมข้อมูลและรายละเอียดให้พร้อมและวิธีพูดอาจใช้วิธีบรรยายหรือวิธีอื่นตามความเหมาะสม โอกาสรับฟังปัญหาหรือสร้างความสัมพันธ์กับผู้ฟังมีน้อย

3. เพศ เพศหญิงและเพศชายมีแนวความคิดความสนใจที่แตกต่างกัน เพศชายสนใจเรื่องการบ้านการเมือง การผจญภัย ฯลฯ ส่วนเพศหญิงส่วนมากสนใจเรื่องความสวยงาม การบ้านการเรือน ศิลปะต่างๆ แต่นิพนธ์ ศศิธร (2528: 45) ได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับหญิงไทย โดยอ้างจากงานวิจัยของนักวิชาการชาวต่างประเทศ พอสรุปได้ว่า หญิงไทยในระดับคนชั้นกลางและชั้นสูงสนใจต่อข่าวสารโลกภายนอกและมีประสิทธิภาพสูงกว่าชายไทย นอกจากนี้ผู้มีฐานะทางสังคมสูงอยู่แล้ว ก็ยังสนใจที่จะส่งเสริมบทบาทของตนเองให้ทันสมัยยิ่งขึ้นตลอดเวลา ดังนั้นเมื่อผู้บริหารพูดให้ผู้ฟังที่เป็นเพศหญิง เรื่องที่พูดนอกจากจะทันสมัยแล้วยังต้องระวังในเรื่องการใช้ถ้อยคำ การใช้ภาษา กิริยา ท่าทาง มากกว่าการพูดให้เพศชายฟัง

4. วัย เป็นปัจจัยหนึ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึง คนต่างวัยกันย่อมมีประสบการณ์ ความเข้าใจ ความต้องการ และสมาธิในการฟังแตกต่างกัน ผู้บริหารต้องรู้ว่ากลุ่มผู้ฟังอยู่ในวัยใด จะได้เลือกเนื้อหาและการใช้ภาษาให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้ฟัง เนื่องจากบุคลากรในองค์การประกอบด้วยคนหลายวัย

5. การศึกษา ผู้ฟังไม่ว่าจะเป็นบุคลากรในองค์การหรือบุคคลภายนอกย่อมมีการศึกษาแตกต่างกัน ผู้มีการศึกษาสูงจะเข้าใจเนื้อหาสาระของข่าวสารได้รวดเร็ว และจะไม่มีปัญหาถ้าใช้ศัพท์เทคนิค แต่ถ้าพูดเรื่องเดียวกันให้ผู้มีการศึกษาน้อยฟังคงต้องเพิ่มรายละเอียดในเนื้อหาให้มากขึ้น ใช้คำง่ายๆ หลีกเลี่ยงการใช้คำศัพท์เทคนิค หรือถ้าจำเป็นต้องจูงใจต้องเน้นที่ความเชื่อ แต่ถ้าต้องการจูงใจผู้มีการศึกษาต้องชักจูงด้วยเหตุผล การทราบข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาจะทำให้ผู้บริหารเตรียมสาระสำคัญของเรื่องได้ง่ายขึ้น

6. ทัศนคติ ในที่นี้หมายถึงทัศนคติเกี่ยวกับเรื่องที่พูด และเกี่ยวกับตัวผู้พูด ถ้าผู้ฟังมีทัศนคติที่ดีต่อเรื่องหรือเป็นหัวข้อที่ผู้ฟังสนใจหรือชื่นชม หรือผู้ฟังที่มีทัศนคติที่ดีต่อผู้พูดซึ่งเป็นผู้บริหาร การเตรียมเรื่องจะไม่ยุ่งยากมาก ตรงกันข้ามถ้าผู้ฟังไม่พอใจผู้พูดหรือมีทัศนคติไม่ดีต่อหัวข้อ ผู้บริหารจำเป็นต้องเตรียมข้อมูลรายละเอียดของสาระสำคัญตัวอย่าง เหตุผลประกอบการพูด เพื่อให้ฟังเข้าใจง่ายขึ้นและเตรียมตัวเตรียมใจพร้อมที่จะเผชิญปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งหาวิธีแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วย

ประเภทของการพูดที่ผู้บริหารควรนำมาใช้

ปรียา หิรัญประดิษฐ์ (2530: 57) ได้กล่าวถึงการพูดที่ใช้ในการปฏิบัติราชการมีหลายรูปแบบ และการพูดที่ใช้อยู่เสมอ ได้แก่ "...การสนทนา การสัมภาษณ์ การพูดโทรศัพท์ การสั่งงานด้วยวาจา การให้คำปรึกษาในการปฏิบัติราชการ การกล่าวปฏิเสธ การตำหนิโทษ การประชุม การสัมมนา การบรรยาย การบรรยายสรุป การอภิปราย และการพูดในโอกาสพิเศษเพื่อมารยาททางสังคม"

ส่วนเสนาะ ติเยาว์ (2541: 360) ได้กล่าวถึงรูปแบบของการสื่อสารด้วยวาจาโดยแบบพบหน้ากันที่นำมาใช้มากที่สุดในองค์การมี 7 ประเภทคือ "การออกคำสั่ง การสัมภาษณ์ การเสนอรายงานต่อกลุ่ม การประชุม การพูดทางโทรศัพท์ การอภิปราย ปัญหาและการสนทนาทั่วไป"

หน้าที่ของผู้บริหารตามความหมายของธงชัย สันติวงษ์ (2531: 1) พอสรุปได้ว่า ผู้บริหารมีหน้าที่ทำให้งานต่างๆสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยอาศัยความร่วมมือกับบุคคลอื่นในองค์การนั้น

เมื่อพิจารณาแนวความคิดเกี่ยวกับรูปแบบการพูดที่ใช้ในองค์การและหน้าที่ของผู้บริหารตามที่ได้กล่าวข้างต้น ทำให้สรุปได้ว่า ประเภทของการพูดที่ผู้บริหารควรนำมาใช้พูดในองค์การควรเป็นดังนี้

1. การออกคำสั่ง
2. การอธิบาย
3. การถามและตอบคำถาม
4. การสนทนา
5. การพูดโทรศัพท์
6. การบรรยาย
7. การบรรยายสรุป
8. การสัมภาษณ์
9. การประชุม
10. การอภิปราย
11. การพูดในโอกาสพิเศษ

1. การออกคำสั่ง เป็นการสั่งงานด้วยวาจา ไม่ว่าจะอยู่ในลักษณะบังคับให้ผู้รับคำสั่งปฏิบัติหรือขอร้องให้ปฏิบัติหรือเสนอแนะแนวทางให้ปฏิบัติก็ตาม ผู้บริหารที่ออกคำสั่งต้องคำนึงถึงความสามารถในการปฏิบัติงานนั้นๆ ของผู้รับคำสั่ง ความชัดเจน

ของคำสั่ง ทั้งในเรื่องการใช้ภาษาและวิธีปฏิบัติรวมทั้งขณะสั่งผู้บริหารควรใช้น้ำเสียงที่หนักแน่นแต่นุ่มนวล และลักษณะท่าทางที่เป็นกันเองกับผู้รับคำสั่ง เพื่อเป็นกำลังใจในการปฏิบัติงาน และหากมีปัญหาเกิดขึ้นผู้บริหารควรรับฟังและให้คำปรึกษาอย่างเป็นกันเอง รวมทั้งพูดให้กำลังใจแก่ผู้รับคำสั่งด้วย

2. การอธิบาย หมายถึง "การไขความ การขยายความชี้แจง เป็นการทำความหมายให้ชัดเจนแถลงความจริงเพื่อให้ผู้ฟังได้เข้าใจเรื่องนั้นๆ ได้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ ทำให้ผู้ฟังมีความรู้สึกและเข้าใจตรงตามที่ผู้พูดต้องการไม่ไขว้เขวเป็นอย่างอื่น" (สมปราชญ์ อัมมะพันธ์, ม.ป.ป.: 182) ผู้บริหารใช้การอธิบายเพื่อให้ผู้ร่วมงานหรือผู้เกี่ยวข้องเข้าใจวิธีปฏิบัติงาน คำสั่งหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน ถูกต้อง เป็นการป้องกันและแก้ไขความเข้าใจผิดที่อาจเกิดขึ้นได้

3. การถามและการตอบคำถาม เมื่อผู้บริหารพูด บางครั้งอาจต้องใช้คำถามเพื่อสอบถามหรือยืนยันข้อมูล ผู้บริหารต้องรู้ว่าควรใช้คำถามอย่างไร จึงจะได้คำตอบตามที่ต้องการเช่น ถ้าต้องการคำตอบเกี่ยวกับบุคคล ก็ต้องใช้คำถามว่าใคร ถ้าต้องการรู้เหตุการณ์ สิ่งของ คำพูด สถานะ คน สัตว์ สิ่งของ ฯลฯ ก็ต้องใช้คำถามว่าอะไร ถ้าต้องการคำตอบเกี่ยวกับเวลาก็ต้องใช้คำถามว่าเมื่อไร ถ้าอยากรู้เกี่ยวกับสถานที่ก็ต้องใช้คำถามว่าที่ไหน ถ้าต้องการคำตอบเกี่ยวกับวิธีการ พฤติกรรมก็ต้องใช้คำถามว่าอย่างไร ถ้าอยากรู้เหตุผลก็ต้องใช้คำถามว่าทำไม หรือถ้าต้องการทราบเกี่ยวกับปริมาณหรือจำนวนต้องใช้คำถามว่าเท่าไร ถ้าต้องการคำตอบรับหรือปฏิเสธก็ต้องใช้คำถามว่าใช่ไหมหรือหรือไม่ และถ้าต้องการคำตอบเกี่ยวกับการเลือกก็ต้องใช้คำถามว่าอย่างไหน ดังนั้นถ้าผู้บริหารเลือกใช้คำถามได้ถูกต้องก็จะได้คำตอบชัดเจนตรงตามความต้องการ ในการถามผู้บริหารควรระวังในเรื่องน้ำเสียง กิริยาท่าทาง อย่าให้ผู้ฟังมีความรู้สึกว่าเขากำลังถูกสอบสวน และเมื่อผู้บริหารเป็นผู้ตอบคำถามก็ควรฟังคำถามด้วยความสนใจ ตั้งใจและให้เกียรติผู้ถาม หากไม่ทราบคำตอบก็ต้องตอบตามความเป็นจริง และให้เหตุผลประกอบด้วย ส่วนคำถามที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่นควรตอบเลี่ยงอย่างสุภาพ

4. การสนทนา เป็นการพูดจาแลกเปลี่ยนความคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การสนทนามีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความสัมพันธ์หรือกระชับความสัมพันธ์ระหว่างคู่สนทนา การรับฟังความคิดของกันและกันจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพราะคู่สนทนาไม่จำเป็นต้องคิดตรงกัน ผู้บริหารจึงควรใช้การสนทนาให้เป็นประโยชน์ในการสร้างความคุ้นเคยระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน การรับทราบความรู้สึกของผู้ร่วมงานที่มีต่อผู้บริหารและการทำงานตลอดจนปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน หรือแม้กระทั่งเพื่อสร้างความประทับใจให้แก่ผู้ร่วมงาน

แต่การที่จะทำให้การสนทนาเป็นไปตามวัตถุประสงค์ผู้บริหารพึงระวังวิธีการพูด น้ำเสียง ตลอดจนพฤติกรรมที่แสดงออก ขณะพูดต้องสุภาพ เป็นมิตรและจริงใจ

5. การพูดโทรศัพท์ เป็นการพูดที่ทั้งผู้พูดและผู้ฟังพูดโดยไม่เห็นหน้ากัน จึงไม่สามารถสังเกตลักษณะท่าทางที่แสดงออกพร้อมการพูดได้ ต้องใช้วิธีการเดาจากน้ำเสียงที่ได้ยิน ดังนั้น การพูดโทรศัพท์จึงต้องพูดด้วยน้ำเสียงนุ่มนวล ใช้ถ้อยคำสุภาพ โดยเฉพาะผู้พูดที่เป็นผู้บริหารเพราะมารยาทในการใช้โทรศัพท์นั้น "...ผู้ขาดมารยาทมากที่สุดไม่ใช่โอปะเรเตอร์แต่เป็นนักบริหาร เลขานุการ พนักงานขายและพนักงานประจำอื่นๆ ด้วย" (อรวรรณ ปิลันธน์โอวาท, 2538: 193) การพูดโทรศัพท์จะช่วยให้ผู้บริหารทุ่นเวลาและประหยัดค่าใช้จ่ายได้มาก ข้อที่ผู้บริหารพึงระวังเมื่อได้รับโทรศัพท์ต่อว่าเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในองค์การ คือผู้บริหารต้องควบคุมอารมณ์ขณะชี้แจง หากชี้แจงไม่ได้ต้องรับฟังอย่างสุภาพ หรือมีผู้โทรศัพท์มาผิดสถานที่หรือสอบถามรายละเอียดที่ไม่ใช่งานในหน้าที่ของผู้บริหาร ผู้บริหารควรพูดชี้แจงด้วยความสุภาพเช่นกัน สิ่งเล็กน้อยเหล่านี้จะสร้างความประทับใจให้แก่ผู้โทรศัพท์ เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้โทรศัพท์ และอาจเป็นการแก้ไขหรือป้องกันความเข้าใจผิดของผู้โทรศัพท์กับองค์การได้เป็นอย่างดี

6. การบรรยาย เป็นการพูดเพื่อถ่ายทอดความรู้หรือแนะนำเรื่องใดเรื่องหนึ่งของผู้บรรยายไปยังผู้ฟัง ผู้บรรยายมักเป็นผู้ทรงคุณวุฒิหรือเป็นผู้มีประสบการณ์หรือเชี่ยวชาญด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ เมื่อผู้บริหารได้รับเชิญให้เป็นผู้บรรยายควรเตรียมตัวให้พร้อม และเตรียมเรื่องโดยกำหนดจุดมุ่งหมายและลำดับแนวความคิดให้ต่อเนื่องชัดเจน เหมาะแก่เวลา ขณะบรรยายควรสร้างบรรยากาศให้น่าสนใจ เรื่องที่เสนอต้องมีข้อมูลถูกต้อง ใช้ภาษาชัดเจน ฟังแล้วเข้าใจง่าย และควรเปิดโอกาสให้ผู้ฟังซักถามในส่วนที่ไม่เข้าใจด้วย ผู้บริหารใช้การบรรยายเป็นการสร้างภาพลักษณ์ให้แก่องค์การได้ เพราะองค์การที่มีผู้บริหารที่มีความรู้และแสดงความรู้ให้เป็นที่ประจักษ์ย่อมได้รับความไว้วางใจจากผู้เกี่ยวข้อง

7. การบรรยายสรุป เป็นการเสนอข้อมูลและสาระสำคัญของงานโดยใช้เวลาอันสั้นให้กลุ่มบุคคลฟัง เป็นการพูดที่ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้เมื่อมีกลุ่มบุคคลที่สนใจหรือคณะบุคคลสำคัญมาเยี่ยมชมกิจการ แนวทางในการบรรยายสรุปนั้นผู้บริหารควรเท้าความเดิมของเรื่องเพื่อให้ผู้ฟังเข้าใจ เช่น ลักษณะงาน วัตถุประสงค์ เป้าหมาย การดำเนินงาน จากนั้นก็กล่าวว่าขณะนี้ได้ดำเนินการอะไรไปบ้าง มีปัญหาหรืออุปสรรคหรือไม่ และได้รับการแก้ไขอย่างไร และเสนอแนะทางปฏิบัติต่อไปด้วย

8. การสัมภาษณ์ เป็นการพูดระหว่างบุคคลสองฝ่าย ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ซักถามเรียกว่า ผู้สัมภาษณ์ และอีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ตอบคำถามเรียกว่าผู้ให้สัมภาษณ์ การสัมภาษณ์มีวัตถุประสงค์เพื่อหาข้อมูลหรือให้ข้อมูล ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์ต้องเตรียมคำถามล่วงหน้า ผู้บริหารใช้การพูดสัมภาษณ์เพื่อหาข้อมูลประกอบการพิจารณาตัดสินใจรับบุคคลเข้าทำงาน หรือตัดสินใจทำงานตามโครงการใดโครงการหนึ่ง และผู้บริหารอาจเป็นผู้ให้สัมภาษณ์ในกรณีที่บุคคลต้องการทราบข้อมูลขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นผู้ให้สัมภาษณ์หรือผู้ถูกสัมภาษณ์ ผู้บริหารควรใช้คำพูดที่สุภาพ และให้เกียรติผู้อื่นเสมอและการเตรียมตัวเตรียมข้อมูลไว้ล่วงหน้าด้วย

9. การประชุม เป็นการพูดปรึกษาหารือของกลุ่มคนที่พบกันอย่างมีจุดมุ่งหมาย มีระเบียบแบบแผน และสมาชิกในกลุ่มต้องยอมรับข้อสรุปที่ได้จากการประชุมนั้น การประชุมทำให้ได้ข้อสรุปที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ ผู้บริหารใช้การประชุมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน หรือใช้ระดมความคิดในการทำงาน นอกจากนั้นผู้บริหารยังใช้การประชุมเพื่อมอบหมายงานและติดตามงานได้ด้วย ดังนั้นเมื่อผู้บริหารต้องทำหน้าที่ประธานในที่ประชุม จึงต้องเตรียมศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องที่ประชุมล่วงหน้า ควบคุม กำกับ ดูแลการประชุมให้เป็นไปตามวาระ พยายามสร้างบรรยายกาศให้เป็นกันเอง กระตุ้นให้ผู้เข้าประชุมแสดงความคิดเห็น ตั้งใจฟังทุกคนพูด จับประเด็นสรุปสาระในที่ประชุมเป็นระยะ ๆร่วมให้ข้อคิดเห็นในที่ประชุมด้วย แต่ไม่ใช่พูดเป็นคนแรก ใช้ภาษาสุภาพ สั้น ง่าย ได้สาระ อย่าพูดจาส่อเสียดตำหนิผู้เข้าประชุมให้หมดกำลังใจ หากมีข้อโต้แย้งต้องหาทางไกล่เกลี่ยด้วยเหตุผล ไม่ควรใช้อำนาจ

10. การอภิปราย คือ “การที่บุคคลกลุ่มหนึ่งมีเจตนาจะพิจารณาเรื่องใดเรื่องหนึ่งปรึกษาหารือกันออกความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาที่มีอยู่หรือเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ความเห็น ถ่ายทอดประสบการณ์ที่ได้รับมาในที่สุดก็มีการตัดสินใจว่าควรทำอย่างไร” (ผะอบ โปษะกฤษณะ, 2532: 146) เมื่อผู้บริหารต้องอภิปราย ควรศึกษาหัวข้อที่ได้รับมอบหมาย พูดแสดงความคิดเห็นในเวลาที่กำหนด พูดให้ตรงประเด็น สุภาพ และมีมารยาท บางครั้งผู้บริหารอาจได้รับเชิญให้เป็นผู้นำอภิปราย ผู้บริหารควรเตรียมการล่วงหน้า ศึกษาหัวข้ออภิปรายให้ละเอียดแล้วแยกเป็นประเด็น เตรียมการกล่าวนำ เตรียมการแนะนำผู้อภิปราย เตรียมคำถามให้ผู้อภิปราย เริ่มการอภิปรายด้วยการทักทายผู้ฟัง บอกวัตถุประสงค์ วิธีการอภิปราย และแนะนำผู้อภิปราย เชิญผู้อภิปรายพูด ช่วยซักถามและสรุปความคิดเห็นของผู้ร่วมอภิปราย อย่าแสดงความคิดเห็นหรือพูดมากกว่าผู้อภิปราย จดบันทึกประเด็นสำคัญสำหรับสรุป พยายามรักษาเวลาและ

เชื่อมโยงการอภิปรายให้เข้าประเด็นที่กำหนด เชิญผู้ฟังถาม สรุปผลการอภิปราย และขอบคุณผู้อภิปรายและผู้ฟัง ผู้บริหารสามารถใช้การอภิปรายเพื่อตัดสินปัญหาที่เกิดขึ้น หรือเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น หรือเผยแพร่ความรู้ให้บุคคลทั่วไปได้ทราบ

11. การพูดในโอกาสพิเศษ เป็นการพูดที่มุ่งหวังให้ผู้ฟังเกิดความพอใจ ความสุขหรือความภูมิใจหรือได้แนวปฏิบัติในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง การพูดลักษณะเช่นนี้ ได้แก่ การอวยพร การต้อนรับ การกล่าวแสดงความยินดี การให้โอวาท การกล่าวคำปราศรัย การกล่าวคำอำลา-อาลัย เป็นต้น การพูดในโอกาสพิเศษผู้บริหารมักได้รับเชิญให้พูดเสมอ อาจเป็นการพูดโดยกะทันหัน หรือแจ้งให้ทราบล่วงหน้าก็ได้ การพูดชนิดนี้นอกจากจะแสดงความสามารถของผู้บริหารแล้ว ยังสามารถเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ฟังด้วย เมื่อได้รับเชิญให้พูดในโอกาสพิเศษ ผู้บริหารควรเตรียมเรื่องที่จะพูดโดยต้องคำนึงถึงผู้ฟัง จุดประสงค์ของการจัดงาน ใช้เวลาในการพูดไม่นาน กล่าวแต่สิ่งที่ดีงามไพเราะน่าฟัง โดยเริ่มจากการปฏิสันถารผู้ฟัง จากนั้นก็กล่าวถึงสาระสำคัญของเนื้อเรื่องให้ตรงกับจุดประสงค์ของการจัดงาน และอวยพรในตอนท้ายให้เหมาะสมกับสถานการณ์และโอกาส

ผู้บริหารต้องพัฒนาบุคลิกภาพ

ปรียา หิรัญประดิษฐ์ (2530: 34 อ้างจาก Hunt, 1981: 14-15) กล่าวว่า "มนุษย์รับสารโดยใช้ประสาทสัมผัสทุกอย่างประกอบกันได้แก่ หู ตา จมูก ปาก และประสาทสัมผัสอื่น ๆเพื่อจะเข้าใจสารได้ครบถ้วน" นั่นหมายความว่า ผู้ฟังมิได้ฟังเสียงพูดเพียงอย่างเดียว แต่ยังดูกิริยาท่าทาง การแสดงออกของผู้พูดประกอบด้วย เมื่อผู้บริหารพูดจึงมิใช่ระวังเฉพาะเนื้อหาสาระที่พูด แต่ยังต้องระมัดระวังบุคลิกภาพให้เหมาะสมกับตำแหน่ง ถ้าผู้บริหารมีบุคลิกภาพที่ดี ย่อมทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเลื่อมใสศรัทธา บุคลิกภาพที่ผู้บริหารควรเอาใจใส่ คือ

1. การแต่งกาย การแต่งกายเป็นการบอกถึงรสนิยมของผู้แต่ง ผู้บริหารจึงควรเลือกเครื่องแต่งกายให้เหมาะสมแก่รูปร่าง เหมาะแก่กาละ เทศะ และสถานที่เหมาะแก่ตำแหน่งหน้าที่ซึ่งจะเสริมบุคลิกภาพของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี

2. ความมั่นใจ ผู้บริหารต้องติดต่อสื่อสารกับบุคคลหลายระดับ ความมั่นใจในการพูดและการปฏิบัติงานของผู้บริหารจะทำให้ผู้ติดต่อยอมรับและเชื่อในความสามารถ ผู้บริหารสร้างความมั่นใจให้กับตนเองได้จากการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมทั้งในเรื่องงานและเรื่องทั่วไป

3. ความจริงใจ ผู้บริหารที่พูดอย่างจริงใจย่อมทำให้ผู้ฟังเชื่อถือศรัทธา ความจริงใจเกิดจากการคิดดี พูดดี ทำดี สังเกตได้จากกิริยา สีหน้า แววตา และน้ำเสียงของผู้พูด การพูดอย่างจริงใจเป็นการพูดตามความรู้สึกที่เกิดขึ้น แต่เป็นความรู้สึกที่ได้กลั่นกรองแล้วว่ามีประโยชน์ต่อผู้ฟัง ถึงแม้ว่าผู้ฟังฟังแล้วอาจไม่สบายใจแต่จะเข้าใจและยอมรับเหตุผลของการพูดนั้น เพราะความจริงใจย่อมผูกใจผู้ฟังได้เสมอ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรใช้ความจริงใจทั้งการพูดและการกระทำเป็นเครื่องครองใจผู้ร่วมงานให้ทำงานให้องค์การด้วยความเต็มใจ

4. การควบคุมอารมณ์ ขณะพูดผู้บริหารอาจเกิดอารมณ์ต่างๆ ได้ เช่น ดีใจ เสียใจ โกรธ ไม่พอใจ น้อยใจ เป็นต้น อารมณ์ที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอารมณ์ไม่พอใจหรือโกรธต้องระวังควบคุมให้ได้ หากไม่ระวังจะทำให้ผู้บริหารแสดงกิริยาท่าทาง หรือคำพูดที่ไม่เหมาะสม จนทำให้เกิดผลเสียต่อผู้บริหารได้ ดังที่แผนกข่าวการเมืองของหนังสือพิมพ์เดลินิวส์ (2543: 3)ได้กล่าวไว้ดังนี้ "...เพราะวุฒิภาวะทางอารมณ์ของคนที่จะเป็นผู้นำประเทศเป็นที่สนใจของคนไทยอย่างยิ่ง ใครยิ่งคุมอารมณ์นิ่งเท่าไหร่ก็ยิ่งได้การยอมรับนับถือ ต่างจากผู้ที่แสดงอาการฉุนเฉียวมักจะถูกมองไปในทางติดลบมากกว่าภาพเชิงบวก..." ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องฝึกตนเองให้มีความหนักแน่น อดทนทั้งต่อปัญหาหรือการกระทำที่ไม่มีมารยาทของบุคคลบางประเภทได้ด้วย

5. การเป็นผู้ฟังที่ดี ผู้บริหารต้องเป็นผู้ฟังที่ดี เพราะการฟังจะช่วยให้ทราบข้อมูลข่าวสารต่างๆเพื่อใช้ในการตัดสินใจในการทำงาน การออกคำสั่ง การควบคุมงาน การให้คำปรึกษาหรือคำแนะนำในเรื่องงาน เมื่อผู้บริหารเป็นผู้ฟังต้องดำเนินการดังนี้ คือ ตั้งใจฟังจับประเด็นให้ได้ ทำความเข้าใจพร้อมกับวิเคราะห์ประเด็น เพื่อตีความจากการฟังนั้น และนำผลจากการฟังไม่ว่าจะเป็นข้อเท็จจริงหรือข้อคิดเห็นไปใช้ประโยชน์ การฟังที่ดีจะทำให้ผู้บริหารทราบปฏิกิริยาของผู้พูดหรือพฤติกรรมของผู้พูด เช่น โกรธ ตกใจ น้อยใจ ลำเอียง วู่วาม เพื่อจะได้เข้าใจและหาทางแก้ไขได้ทัน นอกจากนั้นผู้บริหารยังสามารถใช้การฟังสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้พูดได้อีกด้วย

6. การใช้เสียง เมื่อผู้บริหารพูดต้องเลือกใช้น้ำเสียงเหมาะสมแก่บุคคล เรื่อง วัตถุประสงค์ เช่น การสนทนา หรือการพูดเรื่องทั่วไป อาจใช้น้ำเสียงกลางๆ หรือน้ำเสียงนุ่มนวล หากต้องการปลอบใจก็ควรใช้น้ำเสียงนุ่มนวล หากเป็นการออกคำสั่งอาจต้องใช้น้ำเสียงที่หนักแน่น แต่มิใช่ดุดัน รุนแรง หรือถ้าต้องการแก้ไขความเข้าใจผิดอาจต้องใช้น้ำเสียงทั้งสามระดับคือทั้งนุ่มนวล หนักแน่น หรือน้ำเสียงระดับกลางสลับกันไป นอกจากนี้ผู้บริหารต้องออกเสียงให้ถูกต้องในแง่อักขระ เช่น ร ล หรือ

เสียงควบกล้ำ ซึ่งจะช่วยเสริมบุคลิกภาพในการพูดได้เป็นอย่างดี และขณะพูดควรเว้นจังหวะให้พอเหมาะจะทำให้ผู้ฟังสนใจที่จะฟังข้อความต่อไป อย่าพูดเสียงห้วน เพราะนอกจากไม่น่าฟังแล้วยังระคายหูอีกด้วย คำพูดที่ไพเราะสุภาพ ความหมายดี แต่ถ้าไม่รู้จักเลือกใช้น้ำเสียง การเว้นจังหวะและการออกเสียงให้ถูกต้องคำพูดนั้นจะลดคุณค่าทันที

7. **การใช้ภาษา** ผู้บริหารต้องคิดให้เข้าใจอย่างแจ่มแจ้งก่อนพูด จะได้เลือกสรรถ้อยคำที่เป็นกันเองแต่สุภาพเข้าใจง่ายมีชีวิตชีวาตรงกับความหมายที่ต้องการ รวมทั้งเหมาะกับลักษณะผู้พูดและเหมาะกับผู้ฟังด้วยเช่นกัน เนื่องจากภาษานั้นสื่อทั้งเนื้อหาสาระและอารมณ์ของผู้พูด ผู้บริหารจึงต้องระมัดระวังหลีกเลี่ยงการใช้ถ้อยคำที่มีความหมายเชิงอารมณ์โดยเฉพาะในแง่ลบ เช่น ถ้อยคำเหน็บแนม ประชดประชัน ตำหนิติเตียนด้วยอารมณ์ฉุนเฉียว ถึงแม้ในบางครั้งคำหรือประโยคเหล่านี้อาจจำเป็นและเหมาะสมกับสถานการณ์ก็ตาม ถ้าหลีกเลี่ยงไม่ได้ควรเลือกใช้ประโยคที่ให้ความหมายไม่รุนแรงมากเช่น “เป็นไปได้ไหมที่เราจะลองทำตามที่ผมบอก” ย่อมดีกว่า “คุณคิดว่าจะทำตาม ที่ผมบอกได้ไหม” หรือ “คุณทำตามที่ผมบอกก็แล้วกัน”

การพูดของผู้บริหารจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานได้ดีกว่าเดิม ถ้าทุกครั้งที่ผู้บริหารพูดได้พูดตามวิธีการที่กล่าวแล้วข้างต้น

◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆

บรรณานุกรม

ธงชัย สันติวงษ์. 2531. **หลักการจัดการ.** กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.

นิพนธ์ ศศิธร. 2528. **หลักการพูดต่อชุมนุมชน.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.

ปรียา หิรัญประดิษฐ์. 2530. **การใช้ภาษาไทยในวงราชการ.** กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์.

ผะอบ โปษะกฤษณะ. 2532. **ลักษณะเฉพาะของภาษาไทยการเขียน-การอ่าน-การพูด-การฟัง และราชาศัพท์.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: บำรุงสาส์น.

แผนกข่าวการเมือง. 2543. "วุฒิภาวะทางอารมณ์ จุดอ่อน ของทักษิณ." **เดลินิวส์** (1 ตุลาคม): 3.

วิจิตร อาวะกุล. 2534. **เพื่อการพูด การฟัง และการประชุมที่ดี.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.

สมปราชญ์ อัมมะพันธ์. ม.ป.ป. **หลักการพูด.** พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพมหานคร: ดวงแก้ว.

สวนิต ยมาภัย และ ถิรนันท์ อนวัชศิริวงศ์. 2538. **หลักการพูดขั้นพื้นฐาน: สังเขปสาระสำคัญ.** พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพมหานคร: บริษัทเยลโล่การพิมพ์ (1988) จำกัด.

เสนาะ ติเยาว์. 2541. **การสื่อสารในองค์การ.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อรวรรณ ปิลันธน์โอวาท. 2538. **การพูดเพื่อธุรกิจ.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.